

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



**“ASPECTOS DE MARKETING DE KRISPY KREME DOUGHNUTS, INC.
Y EL ASUNTO MEXICANO DEL NEGOCIO DE LAS DONAS”**

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

MAESTRO EN ADMINISTRACION

Presenta:

GABRIEL GARCÍA ROJAS CASTRO

Director: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara

Lector: Mtro. Jorge Smeke Zwaiman

Lector: Mtra. Ma. Caridad Mendoza Barrón

México, D.F.

2009

INDICE

ESTUDIO DE CASO “ASPECTOS DE MARKETING DE KRISPY KREME DOUGHNUTS, INC. Y EL ASUNTO MEXICANO DEL NEGOCIO DE LAS DONAS”.

1. ANTECEDENTES.....	3
2. INTRODUCCIÓN.....	4
3. MISIÓN.....	5
4. FILOSOFÍA.....	5
5. ANALISIS DE LA COMPAÑÍA.....	7
5.1 RESUMEN ANALISIS FORTALEZAS.....	8
5.1.1 FORTALEZAS DE RECURSOS INTERNOS.....	9
5.2 RESUMEN ANALISIS DEBILIDADES.....	10
5.3 RESUMEN ANALISIS OPORTUNIDADES.....	11
5.4 RESUMEN ANALISIS AMENAZAS.....	12
6. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	13
6.1 INTRODUCCIÓN.....	13
6.1.1 AMENAZAS DE ENTRADA.....	14
6.2 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.....	14
6.3 PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES.....	14
6.4 PODER DE NEGOCIACIÓN COMPRADORES.....	14
6.5 AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	14
6.6 BARRERAS DE ENTRADA.....	15
6.6.1 ECONOMIAS DE ESCALA.....	15
6.6.2 DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO.....	15
6.6.3 INVERSIONES DE CAPITAL.....	15
6.6.4 DESVENTAJA EN COSTOS.....	16
6.6.5 ACCESOS A LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	16
6.6.6 POLITICA GUBERNAMENTAL.....	16
7. EL CASO MEXICANO.....	18
7.1 SOCIO ESTRATEGICO : GRUPO AXO.....	18
7.1.1 FILOSOFIA DE GRUPO AXO.....	19
7.1.2 VALORES DE GRUPO AXO.....	19
7.1.3 PRINCIPIOS DE GRUPO AXO.....	19
7.1.4 PROCESOS DE GRUPO AXO.....	20
7.1.5 KNOW HOW Y KNOW WHO.....	20
7.1.6 MARCAS QUE MANEJA GRUPO AXO.....	20
7.1.7 KRISPY KREME EN MÉXICO.....	21
7.2 LISTADO DE SUCURSALES EN MÉXICO.....	21
RECOMENDACIONES / OPCIONES DE SOLUCIONES.....	27
CONCLUSIONES.....	28
BIBLIOGRAFIA.....	29

ESTUDIO DE CASO “ASPECTOS DE MARKETING DE KRISPY KREME DOUGHNUTS, INC. Y EL ASUNTO MEXICANO DEL NEGOCIO DE LAS DONAS”.

1. ANTECEDENTES

La inserción de Krispy Kreme en el Mercado de las donas se remonta al año de 1933, cuando Ishmael Armstrong, granjero y propietario de una tienda en Paducah, Kentucky compró una tienda de donas a un chef francés. Con la adquisición de la tienda, Armstrong recibió los derechos de una receta secreta para la elaboración de donas. Durante ese mismo año, el sobrino de Armstrong se graduó de preparatoria y paso de ser de un oven repartidor de donas a socio. Durante este tiempo las donas solo eran vendidas en áreas de negocios. En el verano de 1937, Rudolph armado solamente con la receta secreta y \$25 dólares para rentar la tienda, convenció a una tienda de dulces local que le prestara los ingredientes y comenzó a fabricar donas¹. Eventualmente la popularidad de las donas creció. La gente comenzó a ir a la tienda preguntando si podían tener una deliciosa dona caliente, así que Rudolph encontró una mina de oro en el negocio. La primer tienda Krispy Kreme Doughnuts fue abierta en Winston-Salem, Carolina del Norte. En 1954, Mike Harding entró como socio a la empresa y el y Rudolph crecieron las ganancias menores a \$1 millón a \$58 millones en 1974².



Desde ese tiempo, Krispy Kreme ha crecido substancialmente, y con el propósito de continuar ese crecimiento pero sobre todo su éxito, la empresa debería evaluar sus fortalezas y debilidades, así como establecer metas realistas.

¹ Krispy Kreme Homepage, Company History, [Http://www.Krispykreme.com](http://www.Krispykreme.com).

² Adler, Carlye. “Would You Pay \$2 Million For This Franchise?” *Fortune Small Business*, April 30, 2002.

2. INTRODUCCIÓN

Krispy Kreme produce más de 2,700 millones de donas cada año. Sin embargo, Krispy Kreme requirió mucho más que donas recién horneadas para convertirse en la mejor marca de Estados Unidos" en el 2003. La capitalización bursátil de la empresa se cuadruplicó en los tres años siguientes a la oferta pública inicial del 2000, y en la actualidad, la cadena obtiene mil millones de dólares de ingresos en sus más de 300 establecimientos.

¿Cómo consiguió Krispy Kreme convertir las donas en dólares? La respuesta está en un posicionamiento de la marca muy estudiado y en el marketing local. El Director General de Krispy Kreme, Scott Livengood, afirma: tenemos una marca y un producto humildes. No son nada ostentosos."³ La empresa no es nueva, se fundó en 1937, y parte de su imagen de marca se basa en su estilo tradicional. Los colores rojo, verde y blanco y los gráficos retro, evocan la serie Happy Days de los 50`s, al igual que los establecimientos repletos de formica y agradables a los ojos de los niños. "Queremos que las experiencias de todos los clientes se asocien a los buenos tiempos y a recuerdos entrañables", afirma Livengood.

La imagen de marca de la empresa también se basa en sus donas calientes recién horneadas. En una era de alimentos procesados, nada se compara con una buena dona recién sacada del horno. El marketing de la empresa es básicamente local, Tradicionalmente, Krispy Kreme no ha tenido presupuesto de publicidad, sino que más bien los "directores de marketing de la comunidad encabezan la lista de quienes apoyan a los grupos altruistas y a las organizaciones sin fines de lucro"⁴. Por ejemplo, la empresa ayuda a estas organizaciones a recaudar fondos vendiéndoles donas a mitad de precio, que ellas después pueden revender por el precio total. Así hacen de esta ayuda una herramienta promocional de Krispy Kreme.

Otra táctica consiste en regalar donas a las estaciones de televisión, emisoras de radio y periódicos antes de entrar en un nuevo mercado, Krispy Kreme marcó un gol publicitario en 1996 cuando abrió su primer establecimiento en Nueva York. La empresa repartió cajas de donas gratuitas a Today Show, y así consiguió una exposición nacional de millones de dólares por el precio de unas cuantas donas. Incluso el mismo día de la oferta pública inicial se rumoraba que se iban a repartir donas gratis en el piso de la bolsa de valores.

Cada punto de venta es un emisario de la marca, y la firma de la empresa, el "Teatro de las Donas"⁵, define claramente la imagen de marca. El Teatro de las Donas, una experiencia multisensorial, tiene lugar cada día en diversas ocasiones en todos los establecimientos Krispy Kreme. Cuando la tienda enciende el letrero en luz neón que dice "Donas calientes", la función está a punto de empezar Un gran cristal permite a los consumidores presenciar la totalidad M proceso.

³ Prescott, Heidi. "The Wait Is Over: Fan Sets Endurance Record As Krispy Kreme Opens," *South Bend Tribune*, October 29, 2003.

⁴ Fishman, Charles. "The King Of Kreme," *Fast Company*, October 1999.

⁵ Wilson Patrick "Favorite Doughnut/Cookie/Coffee Chains, 2000". March 1,2001.

La experiencia del Teatro de las Donas funciona en tres niveles. En el nivel directo, el espectáculo entretiene a los consumidores y los introduce en la experiencia de hornear donas. En el nivel indirecto, demuestra que los productos son frescos y que se fabrican en un entorno impecable. En el nivel subliminal, como afirma el director general, "el movimiento de los productos en la cinta transportadora tiene un efecto relajante, casi hipnótico. Se podría comparar con sentarse en la playa y ver cómo sube la marea. El movimiento es tan consistente y relajante que es muy beneficioso para las personas". Los consumidores se agolpan en las tiendas para ver cómo emergen las bandejas de donas recién horneadas y deliciosamente frescas. Forman largas filas en torno a los puntos de venta recién inaugurados para percibir el aroma de las donas recién hechas para ver la cascada de vainilla glaseada, y para sentir la calidez de una dona....que se deshace en la boca y sabe delicioso...", relata Livengood.

El Teatro de las Donas es como un espectáculo que atrae a los consumidores a la experiencia de la panadería y les hace sentirse parte del proceso⁶. Otro aspecto del espectáculo es el hecho de que sus donas aparecen en series como Los Sopranos y Will y Grace y en películas como Todopoderoso. Por último, la expansión internacional está disparándose gracias a personajes famosos como Dick Clark, Hank Aaron y Jimmy Buffet, quienes solicitaron sus propias franquicias Krispy Kreme. Y es que la empresa no concede franquicias a cualquiera.

El 65% de los ingresos de Krispy Kreme provienen de la venta directa de donas a los consumidores a través de una cadena propiedad de la empresa. Otro 31 % proviene de la venta de mezclas de harina, máquinas para fabricar donas y entregas de producto a más de 200 franquicias. El 4% restante proviene de licencias y tarifas de franquicia.

En la actualidad, Krispy Kreme se está expandiendo mediante la venta de donas en tiendas de autoservicio. ¿Perjudicará esto a la marca? Stan Parker, vicepresidente de marketing de la empresa, no lo cree así, por que la empresa sigue haciendo hincapié en la frescura de sus productos. Krispy Kreme distribuye las donas empacadas diariamente desde Krispy Kreme local y retira las que no se vendieron. La presencia de las donas en las tiendas contribuirá a recordar a los consumidores el sabor de una dona fresca, y los incitará a acudir a los establecimientos Krispy Kreme.

El éxito de Krispy Kreme constituye una llamada de atención para su competidor Dunkin' Donuts, que se ha confiado demasiado. El par conformado por Krispy Kreme en el negocio de las donas y Starbucks en el de café ha hecho que Dunkin' Donuts modernice sus menús y sus establecimientos, que no habían cambiado en años. Más que innovar, Dunkin' Donuts investigó lo que los consumidores comían en otros establecimientos⁷. Así, introdujo productos como donas, panqués bajos en calorías, y emparedados para el desayuno.

⁶ Miller, Beth. "The New Doughnut Dynamic". *St. Louis Business Journal*. April 27, 2001. V21. P10. Retrieved On January 1, 2005.

⁷ Barnes, R. "Holes In The Doughnut Company; The Sugar-Coated High Of". *San Antonio Express-News, Business Express*, December 11, 2004.

Dunkin' Donuts sigue eclipsando a Krispy Kreme en tamaño, con unos ingresos de 3,000 millones de dólares en el 2003, pero debe encontrar la manera de sembrar el entusiasmo entre los consumidores, porque una cosa está clara: Krispy Kreme se niega a ser aburrido⁸.

3. MISIÓN

Una de las principales debilidades de Krispy Kreme es que carece de Misión y Visión como compañía. El único objetivo establecido fue tener una tienda de Krispy Kreme exitosa en cada pueblo de los Estados Unidos. Como resultado de ello, Krispy Kreme ha sufrido dificultades financieras, como lo veremos más adelante. Krispy Kreme trató de expandirse rápidamente y ahora lo está pagando financieramente hablando. Krispy Kreme hizo una buena decisión concentrándose de regreso en el mercado de retailers en lugar de vender solamente al mercado de mayoristas.

4. FILOSOFÍA

Crecimiento a través de la excelencia

Krispy Kreme tiene una filosofía estratégica que está orientada por medio del crecimiento a través de la excelencia. La filosofía estratégica de Krispy Kreme se envuelve a través de las siguientes creencias:

- “Todos los productos que hacemos en nuestras tiendas tendrán un sabor y calidad incomparables.”
- “El punto de partida para controlar la calidad del producto se obtiene controlando la calidad y frescura de los ingredientes.”
- “Estaremos profundamente preparados para ejecutar iniciativas de crecimiento cuando se necesiten.”
- “Nosotros visualizamos calidad, servicio e innovación como elementos clave en la creación y mantenimiento de una ventaja competitiva.”
- “Nosotros vemos nuestra empresa como un núcleo de capacidades, no solo un producto o una marca.”
- “Nosotros vemos nuestro crecimiento y éxito como empresa como un resultado natural de crecimiento y éxito de nuestra gente.”⁹

⁸ Budzick, Jamie. "Ahh, The Sweet Life". *Snack Food & Wholesale Bakery Journal*. December, 2003. V90.P13.

⁹ *Krispy Kreme 2003 Reporte Anual*.

5. ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA

Este apartado mostrará las características que Krispy Kreme posee; sus fortalezas y debilidades como compañía, oportunidades y amenazas y problemas actuales y pendientes.

Análisis F.O.D.A.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Productos al Alcance.- Las donas de Krispy Kreme están completamente al alcance de los consumidores, es más, los consumidores o clientes pueden ver como se fabrican las donas.	Menú Limitado de Donas.- Aunque las donas de Krispy Kreme son deliciosas, las variedades de las mismas no son tan extensas como se pensaría. Actualmente, Krispy Kreme incursiona en nuevas variedades de donas (dona caribeña <i>Caribbean Kreme</i> lanzada en abril 2008)
Compañía bien establecida y con largo tiempo de operación	La competencia en el mercado de las donas está aprendiendo de Krispy Kreme y tratando de mejorar la marca
Valores de la Compañía de largo plazo	Alimentos más Sanos
Una base fuerte y leal con sus consumidores	Fuerte Competencia.-
Marca de donas conocida nacional e internacionalmente	Otras Marcas compiten con ella también en el posicionamiento de Marca y copian su modelo
Teatro para hacer las donas	
Relaciones Fuertes con las Comunidades	
Sabor único en su clase	
Larga presencia a nivel nacional e internacional de la marca	Satanizados como el Mc Donalds de las Donas.
Excelentes Locaciones	Donas insalubres
Gastos mínimos en publicidad	
Todos los residentes tienen el conocimiento de la oferta del producto y la mayoría conocen al menos una	

tienda de Krispy Kreme	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Se apoya 100% en su reputación.	Competidores de nicho de mercado, especialmente tiendas locales (cadenas de Retail) están alertas y rápidos para ofrecer nuevas opciones a clientes insatisfechos en el negocio de las donas.
Proceso de Manufactura “Streamlined” únicamente de donas	La Competencia ofrece variedad de productos y bebidas Premium, las bebidas acompañando las donas son piezas clave para sus competidores
Poder de compra para ingredientes de dona, y almacenaje de equipo de operación	
Excelente staff de operación	Falta de conocimiento adecuado de la base demográfica del cliente (perfiles de comportamiento) podría derivar en el eventual deterioro de la marca
	Apertura de locaciones adicionales pero sin enfocarse en el crecimiento del desarrollo de la tienda
Eficiencia operativa a nivel tienda	Aumento de cambio de costos por o para competidores

5.1 Resumen Análisis Fortalezas

Krispy Kreme ha logrado la aceptación del consumidor de la receta original de manera permanente en el mercado. Han desarrollado un excelente desempeño sobre las acciones; logrando cubrir sus deudas a un plazo razonable. Obteniendo

como resultado margen de ganancias y excelente crédito. Una expansión sin precedentes, como resultado de las franquicias. El mantener un 20% de ventaja de crecimiento en ventas sobre Dunkin’ Donuts les ha permitido expandirse. El sistema de distribución y logística (tener en cuenta el gusto del cliente), ‘acabadas de salir del horno’.

Krispy Kreme posee una receta original que por muchos años se ha venido afianzando en el mercado con una aceptación del consumidor final muy bueno. Es interesante la situación presentada hace algunos años cuando se intento cambiar la receta original y el logo. Los consumidores reclamaron el sabor original y sentaron un precedente que demostró el éxito de la receta. El Good Will de la marca tiene un alto valor en los activos de la empresa.

Además de las fortalezas incluidas en el cuadro anterior, las fortalezas con las que cuenta esta compañía son extensas, que van desde la Imagen de Good Will mencionada anteriormente, su reputación, su gran expansión dentro y fuera de los Estados Unidos, buena posición financiera, cuenta con una clientela entusiasmada, cuenta con crecimiento operacional y económico y con buena visión global en el futuro cercano.

Desde el punto de vista de Tecnologías de la Información, Krispy Kreme cuenta con innovación de productos y tecnológica (reciente compra de Digital Java), acceso directo desde su página principal a dueños de franquicias para obtener información a tiempo real sobre las actualidades de la empresa. Su página de internet tiene un acceso más amigable hacia el usuario que su principal contrincante Dunkin' Donuts.

Krispy Kreme cuenta con un excelente sistema de distribución, lo que agiliza todos los canales, además de un sistema de franquicias muy bien desarrollado y con un alto crecimiento en el mercado internacional. Las franquicias son distribuidas con materiales, comestibles, equipos, uniformes, etc. En adición son suministrados con ingredientes y productos frescos¹⁰.

Cuenta con la oportunidad de integrar a los clientes para ver el proceso de producción y produce aproximadamente 7.5 millones de donas diariamente. Tienen una clientela sólida y que sigue en aumento.

5.1.1 Fortalezas de Recursos Internos y Capacidades Competitivas (Aspectos Financieros):

1. Excelente desempeño de las acciones en la oferta inicial, la cual dejó ganancias para pagar los prestamos. Es considerada una de las mejores IPO en el área de alimentos.
2. Excelente sistema de distribución y logística en el cual los encargados entregan sus pedidos apenas salen del horno y tienen instrucciones para tomar pedidos de los clientes.
3. Sistema de franquicias que viene desarrollándose muy bien de acuerdo a la estrategia de expansión fuera del sureste americano, alcanzando la suma de 111 tiendas abiertas y con un promedio de ventas semanales de \$43 mil dólares. Este sistema exige una inversión no menor de \$2000 dólares y garantiza al consumidor un lugar cómodo, atractivo y con un sistema de producción impecable. Al establecer el sistema de integración vertical, Krispy Kreme asegura unos procedimientos de producción y ventas estandarizados ya que la maquinaria utilizada es diseñada y aprobada por el franquiciatario.
4. Rápido crecimiento en las ventas con márgenes de utilidad que también suben. Esto permite mayor capital para promover la empresa y buscar más lugares para operar.

¹⁰ Wilson Patrick "Favorite Doughnut/Cookie/Coffee Chains, 2000". March 1, 2001.

- Los créditos contraídos ya están pagados después de la IPO esto abre un cupo de crédito disponible para futuras necesidades de capital.

5.2 Resumen Análisis Debilidades

No son pocas las debilidades que podemos encontrar dentro de una empresa como Krispy Kreme. Además de las ya expuestas, podemos encontrar la poca expansión que tiene dentro de mercados Latinos; como siempre, el mercado mexicano es la excepción.

El presupuesto asignado de publicidad ha sido limitado. No se ha concentrado en el campo de café. La cobertura en los E. U. es limitada. El reconocimiento es también limitado fuera de los E. U., hasta el año 2001 incursionando en el mercado de Canadá. No poseen servicio de “delivery” lo que limita el mercado o nuevas posibilidades de clientes.

Una de las donas más reconocida y favorita Hot Glazed contiene 200 calorías¹¹, mientras que la misma dona de la competencia, Dunkin Donuts contiene 180 calorías. No promociona productos con baja cantidad de calorías. La página cibernética de Krispy Kreme no ofrece servicio para ordenar donas como la competencia.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Expansión a Compañías con líneas de café premium	Excesiva Competencia de varios negocios similares. Entrada al mercado de Mc Café
Diversificación de varias ofertas de producto	Varias alternativas de productos saludables disponibles
Expansión a un Mercado más global	
Oportunidades de Coinversión	
Locales abiertos en kioskos y en tiendas de aeropuertos, librerías y otras tiendas de retail y outlets.	Diversificación de Producto. Nuevos Mercados.
Oportunidades significativas de coinversión con tiendas locales de equipos deportivos y salas de cine.	Aumento de competencia de cadenas de donas grandes y pequeñas, el Mercado de acciones de Krispy Kreme se mueve lentamente hacia mercados de competencia más elevados.

¹¹ *Krispy Kreme Word-Of-Mouth Tactics. October 21, 2002*

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Trajeta Krispy Kreme tipo monedero electrónico, Store Value Card y tarjetas de puntos para donas.	Resistencia del Cliente.
	Independientemente de que hay muchas reclamaciones y quejas de cadenas locales cuando una tienda Krispy Kreme es inaugurada e inicia operaciones ahí, la venta de donas aumenta en ese lugar de manera significativa.
	La competencia ofrece gran variedad de productos y bebidas premium
Seguimiento de Compra	
Ofrecer acceso a Internet, un menú de comida más grandes u otros servicios.	Donas dietéticas y donas bajas en calorías.
Bebidas Premium, Mocha y Cappuccino	Adicionalmente, en cenas casuales y servicio rápido de restaurantes han empezado a ofrecer café premium.
Oportunidades de Coinversión	La promoción directa puede conflictuar con la cultura del comprador de donas

5.3 Resumen Análisis Oportunidades

Podemos resumir dentro de este rubro que Krispy Kreme cuenta con una actitud empresarial “Abierta” al cambio de tecnología. Krispy Kreme cumple con su filosofía de la compañía, cuenta con grandes oportunidades de hacer crecer su negocio a través de coinversiones, permite la compra de franquicias¹².

La expansión que ha tenido hacia México le debe permitir finalmente entrar a todo Latinoamérica. Dentro del análisis interno que tuvo que hacer Krispy Kreme está el buscar y analizar las maneras de adquirir capital, posicionarse y hacer negocios.

¹² Rosen Bloom Arthur H., “International Merger And Acquisitions, Joint Ventures And Beyond, Doing The Deal”, Edit. Jon Wiley & Sons Inc. 1998.

El vender el producto en tiendas con el nombre de la franquicia; Ventas fuera de sus tiendas; Ventas del producto al por mayor; Ventas de franquicias; Expandir la empresa a mercados internacionales.

Para esto tomaron en consideración lo siguiente:

Enfocar el consumo basado en la lealtad de sus clientes por el tipo de producto que le ofrecen. Krispy Kreme busca la manera de ofrecer una variedad de bebidas. Además busca el desarrollo de una panadería-café con su nueva adquisición de la marca Montana Mills. Asimismo se ha unido con la tienda Harrods's de Inglaterra para lanzar o presentar a los ingleses sus productos, ya que acostumbran beber té con galletas. Otra oportunidad con la que cuenta es el poder desarrollar opciones más saludables.

Abre camino a nuevas tiendas, busca fortalecer las tiendas que están ya ubicadas para impulsar la marca. Expandir las franquicias dentro y fuera de los E. U. (Compraron Digital Java en 2001), diferentes sabores de donas; desarrollan nuevas líneas de productos como el café. La expansión de Krispy Kreme ha aumentado significativamente ya que no solamente se encuentra en Reino Unido, México y Australia. Si no que hoy en día se ha expandido hacia Japón, Hong Kong, Indonesia y algunas partes de Arabia por mencionar algunas.

5.4 Resumen Análisis Amenazas

Las amenazas con las que Krispy Kreme se puede llegar a enfrentar además de las establecidas dentro del cuadro pueden ser, que los consumidores se preocupan más por su salud (grasas y carbohidratos) y desechen la comida chatarra incluyendo por supuesto las donas. Krispy Kreme promociona solo la dona glaseada y teniendo otros productos disponibles para la venta, es decir, no se enfoca en diversidad de productos.

Su competencia (Dunkin Donuts y Starbucks) crecen a pasos agigantados a nivel global. Krispy Kreme cuenta con un sistema de expansión y globalización a paso muy lento es decir su expansión global no abarca su potencial. Su expansión dentro de los Estados Unidos puede ser más amplia; No promociona productos con baja cantidad de calorías y no cuenta con mejores ideas de mercadeo; se limitan a ciertos productos en vez de acaparar otros métodos de ventas.

De igual modo podemos decir que las donas de Krispy Kreme contienen más calorías en producto en comparación a su principal contrincante.

Por otra parte, los productos vendidos en Estados Unidos no se venden igual en otros países. Es necesario tropicalizar la estrategia de negocio. Asimismo, el alto grado de lealtad y/o reconocimiento de sus competidores en otros mercados fuera de Estados Unidos. La competencia de Dunkin' Donuts, Starbucks y otros nuevos negocios. Krispy Kreme ofrece lo mismo que sus competidores café expreso, frappes, leche y una variedad de 25 donas. La inflación de precios en comidas. Dunkin' Donuts se encuentra en todo el mundo y ofrece la alternativa de ordenar café y otros productos en la página cibernética; Krispy Kreme no.

La crisis financiera mundial ha golpeado a la mayor parte de los negocios que cuentan con franquicias o sucursales world wide. El caso de Krispy Kreme no es la excepción. Al menos en Canadá se han cerrado 5 (cinco) tiendas de Krispy Kreme, en Hong Kong cerraron 5 (cinco) de sus tiendas y solo 2 (dos) permanecen abiertas. En New Jersey que se dice que es el territorio de su mayor competidor Dunkin Donuts luego de la entrada en el 2002 de Krispy Kreme al día de hoy todas sus tiendas han cerrado debido a la fidelidad de los ciudadanos a Dunkin Donuts. Algo que vale la pena mencionar es que en cuestión de Nutritional Facts directamente de su página de internet¹³, es que la dona con menos calorías con la que Krispy Kreme cuenta, es su dona glaciada y este puede ser el motivo por el cual la que más promocionen sea ésta. Independientemente de la crisis financiera actual, la situación de Krispy Kreme desde el punto de vista de negocios, no debe verse únicamente bajo la lupa de que está siendo impactada por dicha crisis. También la situación de Krispy Kreme se debe a que la fiel clientela de sus competidores y su poca ambición por robar esa clientela ha afecta significativamente sus planes de expansión. Se puede dar mayor énfasis en la nutrición a través de los medios de comunicación ya que con la televisión, radio, periódicos, revistas y el gobierno constantemente educando a un pueblo sobre la nutrición, en un futuro, Krispy Kreme debe de enfocarse en promocionar donas más saludables y tratar de recuperar el terreno perdido y al mismo tiempo ganado por sus competidores.

6. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

6.1 Introducción:

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro¹⁴. El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:



¹³ Krispy Kreme Homepage, Corporate Fact Sheet, [Http://www.Krispykreme.com](http://www.Krispykreme.com).

¹⁴ Porter Michael E. "Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors", 1980.

6.1.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores:

El mercado de las donas sigue siendo atractivo para Krispy Kreme, pues aunque las barreras de entrada son fáciles de franquear por nuevos participantes como Dunkin Donuts, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado, Krispy Kreme ya es conocido mundialmente y de igual modo aceptado.

6.2 La Rivalidad entre los Competidores:

Para una corporación como Krispy Kreme será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. En la industria de las donas los competidores introducen productos novedosos como el café y otras bebidas, o compiten por precio por unidad es decir precio por dona. Los competidores usan cortes de precio para competir, hay un bajo costo y fácil cambio de marcas, y las compañías en esta industria diversifican y adquieren otras compañías para crecimiento estratégico y establecimiento de sinergias.

6.3 Poder de Negociación de los Proveedores:

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación en el mercado de las donas no es tan complicada ya que los insumos que suministran las empresas del negocio de las donas no son claves para nosotros los consumidores; no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación no se observa crítica, aun si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

6.4 Poder de Negociación de los Compradores:

Dentro del negocio de las donas, el mercado o segmento es atractivo porque los clientes no están muy bien organizados, el producto no tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás. En el caso de Krispy Kreme, las donas son adoradas por sus clientes.

6.5 Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos:

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden

entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. En el caso de Krispy Kreme no encontramos productos sustitutos reales o potenciales, el mercado de las donas está muy bien definido y salvo las galletas no hay amenazas potenciales.

6.6 Barreras de Entrada según Porter:

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter identificó 6 (seis) barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

6.6.1 Economías de Escala:

Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente. En el caso de Krispy Kreme está claro que las donas no pueden cambiar su ciclo de vida como producto pero si puede aplicarse una estrategia de precios bajos.

6.6.2 Diferenciación del Producto:

Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para repositionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera. Lo podemos observar claramente entre Krispy Kreme y Dunkin Donuts, donde uno ya es líder y el otro entra empieza una fuerte competencia entre ambas por dicho mercado.

6.6.3 Inversiones de Capital:

Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan. El caso de Krispy Kreme no es muy claro, pues no arriesga financieramente y no hace inversiones considerables para expandir su mercado tanto a nivel local como internacionalmente.

Hoy en día en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes antimonopólicas.

No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos. Aquí Sun Tzu nos advierte:

"Si se efectúa un ataque en la proporción de uno contra diez hay que comparar, en primer lugar, la sagacidad y la estrategia de los generales contendientes..."¹⁵

6.6.4 Desventaja en Costos Independientemente de la Escala:

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho. Este no es el caso de Krispy Kreme aunque su teatro de las donas levanta mucha clientela, no gasta cantidades significativas en campañas publicitarias.

6.6.5 Accesos a los Canales de Distribución:

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc, lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Se ha dado el caso de que Krispy Kreme ha regalado donas en determinados eventos o bajo determinadas circunstancias. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado. Es en este rubro donde Krispy Kreme debe de contar con una estrategia más agresiva para penetrar y dominar dicho mercado.

6.6.6 Política Gubernamental:

Uno de los grandes problemas a los que se enfrenta Krispy Kreme es la tropicalización. Es decir penetrar a diferentes países y mimetizarse con la cultura tanto empresarial como

¹⁵ Sun Tzu "El Arte De La Guerra", Ediciones Coyoacán S.A. De C.V. 1996.

gubernamental de cada nación. Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir cómo vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramaniobra, puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.

7. EL CASO MEXICANO



7.1 Socio Estratégico de Krispy Kreme en México: Grupo Axo



Grupo AXO nace en el año de 1993, a partir de una iniciativa para distribuir y comercializar artículos de marcas extranjeras en el mercado mexicano. Representa a marcas que buscan fortalecer su liderazgo en nichos específicos con una visión a largo plazo¹⁶.

Grupo AXO nació de la iniciativa de sus fundadores. Actualmente su equipo de trabajo cuenta con más de 1,035 empleados, entre especialistas y personal capacitado. El Lic.

¹⁶ www.grupoaxo.com

Andrés Gómez fue el socio fundador y actualmente funge como Co-Presidente de Grupo AXO, mientras que Arturo Berkstein y Jorge Estua Belaunzaran han sido Presidentes de la misma; su VicePresidente es el Lic. Ricardo Bastón, teniendo como inversionistas, entre otros a Grupo Televisa de Emilio Azcárraga Jean.

La consolidación de Grupo AXO es resultado de un alto grado de compromiso con sus marcas y una filosofía de trabajo en equipo. El proceso de toma de decisiones en consenso se basa en un detallado análisis de los factores relevantes para el crecimiento del grupo y de cada una de sus marcas.

La infraestructura de Grupo AXO está en continuo desarrollo para superar las expectativas de las marcas que representa y brindarles un servicio especializado que les permita posicionarse de forma exitosa en el mercado.

Entienden que el crecer juntos ha sido fundamental para su institucionalización. En Grupo AXO, el personal tiene un compromiso con la empresa y la empresa con su personal.



7.1.1 Filosofía de Grupo Axo

El compromiso y el conocimiento de mercado son los ejes fundamentales de Grupo AXO, los cuales se reflejan en la creación de valor a largo plazo y en la trayectoria de sus marcas.

7.1.2 Valores de Grupo AXO:

Promover la confianza en todos los niveles:

1. Con las marcas que representa.
2. Con los clientes.
3. Con los socios.
4. Con cada una de las personas que laboran en el Grupo

Respaldar el trabajo con la experiencia adquirida a través de:

- El conocimiento del mercado.
- La investigación y análisis minucioso.
- La representación de marcas exitosas e internacionalmente reconocidas.

7.1.3 Principios de Grupo AXO:

- Distribuir y comercializar marcas garantizando un liderazgo de largo plazo, a través de una estrategia especializada para cada mercado.
- Desarrollar un acertado plan de negocios, con el propósito de disminuir los riesgos y superar las expectativas.
- Brindar garantías a sus accionistas.

7.1.4 Procesos de Grupo AXO

Grupo AXO se compone de núcleos de especialistas destinados a brindar a sus clientes un servicio integral que otorgue respaldo en áreas como : finanzas, mercadotecnia, jurídico, recursos humanos, contabilidad, sistemas, administración, logística e importación, entre otras.

Una prioridad para Grupo AXO es transmitir la filosofía que la marca tiene a nivel mundial dentro del territorio correspondiente.

Por consiguiente, después de hacer un análisis integral de la marca, se diseña una estrategia específica para el mercado en que se va a comercializar manteniendo siempre su identidad internacional.

Previo a la introducción de cada marca al país, se plantea un periodo de investigación en el que se estudia el mercado, la demanda y la evolución que ésta podría tener a largo plazo, lo cual permite hacer un análisis profundo y certero que asegura la obtención de pronósticos confiables y resultados comprobables.

7.1.5 Know How and Know Who

El amplio conocimiento del mercado y la capacitación de los núcleos especializados se suman a la constante comunicación que Grupo AXO mantiene con sus clientes, a fin de conocer sus necesidades y diseñar estrategias exitosas que respondan a los objetivos del negocio.

Grupo AXO mantiene relaciones estratégicas con los diferentes directores de las principales tiendas departamentales del país, dueños de desarrolladoras y constructoras así como de altos ejecutivos de las principales televisoras y grupos editoriales, entre otros.

Conocimiento, especialización y visión estratégica reducen los riesgos que conlleva la introducción de una nueva marca al país.

Grupo AXO ofrece a sus clientes la experiencia, habilidades y estrategias que lo han llevado a ser un experto en mercadotecnia y posicionamiento de marcas, manteniendo al mismo tiempo una total confidencialidad.

7.1.6 Marcas que Maneja Grupo AXO

- Coach
- DKNY
- Guess
- Rapsodia
- Thomas Pink
- Tommy Hilfiger
- Benetton

- DIVISIÓN DE ALIMENTOS
- Krispy Kreme

7.1.7 Krispy Kreme se Maneja en México por Grupo AXO

- Grupo AXO inicia la operación de la sociedad con Krispy Kreme Doughnuts Corp. en 2003.
- Para principios de 2009, Krispy Kreme cuenta con 47 puntos de venta en diferentes formatos: tiendas fábrica, tiendas túnel y kioscos.
- México ha desarrollado estrategias innovadoras que han sido reconocidas y adoptadas a nivel corporativo en la expansión internacional, tales como:
 - El lanzamiento del concepto “túnel”.
 - El desarrollo de nuevos productos como el Chili Frozen.

7.2 Lista de Sucursales Actuales de Krispy Kreme en México

■ KRISPY KREME AEROPUERTO

Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México
Capitán Carlos León No. S/N Local 2 1er Nivel del Edificio D de la Terminal Internacional
del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México
Col. Peñón de los Baños, Del. Venustiano Carranza, C.P., 15620 México, D.F.
Tel. 25-99-08-20

■ KRISPY KREME AEROPUERTO NACIONAL

Capitán Carlos León No. S/N Local E-10 1er Nivel del Edificio de la
Terminal Nacional del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México
Col. Peñón de los Baños, C.P. 15620, Del. Venustiano Carranza México, D.F.
Tel: 25 99 11 40

■ KRISPY KREME AJUSCO

Chedraui Ajusco
Carretera Picacho Ajusco no. 175 , Col. Héroes de Padierna
Del. Tlalpan, México, D.F.
Tel: 56317016

■ KRISPY KREME AVENIDA TOLUCA

Olivar de los Padres No. 1130 Local A Col. Olivar de los Padres.
Del. Álvaro Obregón, C.P. 01780, México, D.F.
Tel. 54-25-75-05

■ KRISPY KREME COACALCO

Plaza Las Flores Coacalco
Vía José López Portillo No. 105, Isla No.29, Col. Zacuautitlán,
entre Boulevard Coacalco y Providencia, C.P. 55700, Edo. de México
Tel: 58 79 28 92



■KRISPY KREME COAPA

Calzada del Hueso No. 670 Locales 30 y 30-B, Col. Los Robles
Del. Coyoacán, C.P. 04870, México, D.F.
Tel. 56-78-10-47

■KRISPY KREME CONDESA

Av. Michoacán No. 113 .Col. Hipódromo Condesa
Del. Cuauhtémoc., C.P.06170, México D.F.
Tel. 52-11-56-78

■KRISPY KREME EDUARDO MOLINA

Calz. San Juan de Aragón 516 Local S-2 Col. D.M. Nacional.
Del. Gustavo A. Madero, C.P. 07090, México, D.F.
Tel. 57-48-80-66

■KRISPY KREME FÉLIX CUEVAS

San Francisco No. 1621 Int. 20 Col. Del Valle.
Del. Benito Juárez, C.P. 03100, México, D.F.
Tel. 55-24-10-30

■KRISPY KREME GRAN SUR

Centro Comercial Gran Sur
Avenida del Imán No. 151 A2 125 Col. Pedregal de Carrasco.
Del. Coyoacán, C.P. 04700, México D.F.
Tel. 51-71-16-97

■KRISPY KREME HOME PRICE

Blvd. Manuel Ávila Camacho No. 3228, Mz 1 56-A
Col. Boulevares. Naucalpan de Juárez, Edo. de México 53140
Tel: 55-72-52-07

■KRISPY KREME INTERLOMAS

Blvd. Interlomas No. 7. L1M4 L2 M23 Col. Centro Urbano San Fco. La Herradura,
Huixquilucan, C.P.53760, Edo. de México
Tel. 52-90-79-77

■KRISPY KREME NEZA

Av. Bordo de Xochiaca No. 3 Lote A-2 Local L19 entre Av. Víctor y Av.
Nezahualcóyotl, Col. Benito Juárez, C.P. 57000, Nezahualcóyotl, Edo. de México
Tel: 57 35 77 56

■KRISPY KREME SAN JERÓNIMO

Centro Comercial San Jerónimo
Av. San Jerónimo No. 630. Loc. HO-34 y HO-35. Col. La Otra Banda.
Del. Álvaro Obregón, C.P. 01090, México, D.F.
Tel. 15-20-04-21

■KRISPY KREME LINDAVISTA

Parque Lindavista
Colector 13 No. 280 Local K-13 y K-16 Col. Magdalena de las Salinas
Del. Gustavo A. Madero, C.P. 07760, México, D.F.
Tel. 55-86-11-50

■KRISPY KREME LIVERPOOL ATIZAPÁN

Av. Ruiz Cortines No. 50, Col. Lomas de Atizapán
CP 5297, Atizapán de Zaragoza, Edo. de México
Tel: 50 77 13 00

■KRISPY KREME LIVERPOOL CENTRO

Venustiano Carranza 92. Col. Centro
Del. Cuauhtémoc, CP. 06060, México, D.F.
Tel. 54-91-02-00

■KRISPY KREME LIVERPOOL COAPA

Centro Comercial Galerías Coapa
Calzada del hueso 519. Col. Residencial Acoxa
CP 14300. Tlalpan, México, D.F.
Tel. N/A

■KRISPY KREME LIVERPOOL ECATEPEC

Plaza las Américas
Av. Central Carlos Hank González SN MZ 4 LT 2 Col. Jardines de Morelos.
Ecatepec, C.P. 55075, Edo. de México
Tel. 24-86-41-43 58-36-11-00 Ext. 1233

■KRISPY KREME LIVERPOOL INSURGENTES

Calle Oso No. 81. Col. Del Valle, Del. Benito Juárez
(entre Félix Cuevas y Parroquia) CP 03100, México, D.F.
Tel. 55-34-62-61

■KRISPY KREME LIVERPOOL METEPEC

Galerías Metepec
Blvd. Toluca Metepec 126 Nte. Col. La Purísima
Metepec, CP 52140, Edo. de México
Tel. 01 722 232 5865

■KRISPY KREME LIVERPOOL PERINORTE

Fábricas de Francia Perinorte
Carr. México Querétaro km 30.5. Col. Hacienda del Parque
Cuautitlán Izcalli, CP. 54769, Edo. México

■KRISPY KREME LIVERPOOL PERISUR

Anillo Periférico Sur No. 4690
Col. Ampliación Pedregal San Angel, C.P. 04500, México, D.F
Tel. N/A

■KRISPY KREME LIVERPOOL POLANCO

Av. Mariano Escobedo No. 425, Col. Chapultepec Morales.
Del. Miguel Hidalgo, C.P. 11570, México. D.F
Tel. 26-24-22-99 53-28-64-00 Ext. 5388

■KRISPY KREME LIVERPOOL SATÉLITE

Centro Comercial Plaza Satélite
Circuito Centro Comercial 2251. Col. Cd. Satélite.
CP 53100. Naucalpan. Estado de México.
Tel. N/A

■KRISPY KREME LOMAS VERDES

Centro Comercial La Cúspide
Av. Lomas Verdes lote 21 Locales 56-C y 57-C, Planta Baja Col. Lomas Verdes Naucalpan
de Juárez, C.P. 53124, Estado de México
Tel. 53-49-37-08

■KRISPY KREME PABELLÓN CUAUHTÉMOC

Pabellón Cuauhtémoc
Antonio Anza No. 20 Int. área común Ac-38 Nivel Acceso
Col. Roma, C.P. 06700, México, D.F.
Tel. 5264-8048

■KRISPY KREME PARQUE DELTA

Centro Comercial Parque Delta
Av. Cuauhtémoc No. 462 L 25 y 26 Col. Narvarte,
Del. Benito Juárez, C.P. 03020, México D.F.
Tel. 55-19-71-21

■KRISPY KREME PARQUE TEZONTLE

Parque Tezontle
Av. Canal de Tezontle No.1512, Kiosco K-22 y K-23,
Col. Dr. Alfonso Ortiz Tirado, Del. Iztapalapa, C.P. 09020, México, D.F.
Tel. 9129-0352

■KRISPY KREME PLATEROS

Blvd. Adolfo López Mateos No.1701 Local L04B, Col. Lomas de Plateros,
Del. Álvaro Obregón, CP. 01480, México D.F.
Tel. 56 80 63 51

■KRISPY KREME SAN MARCOS

Plaza San Marcos
Av. Chalma No. 281. S-1. Col. Jardines de la Hacienda.
Cuautitlán Izcalli, C.P. 54720, Edo. de México
Tel. 24-72-00-96

■KRISPY KREME SANTA FE

Plaza Zéntrika
Lateral Autopista México-Toluca No. 1235 Col. Santa Fe
Del. Cuajimalpa, C.P. 05300, México D.F.
Tel. 52-92-66-91

■KRISPY KREME TEPEYAC

Plaza Tepeyac
Calzada de Guadalupe No.43, local (isla) número: 2345-C75
Col. Guadalupe Tepeyac , C.P.07840. Del. Gustavo A.Madero , México, D.F.
Tel: 5759-3450

■KRISPY KREME TEXCOCO

Carretera Federal México-Texcoco km. 30.5 , Isla No.17
Santiago Cuautlalpan, Municipio de Texcoco C.P. 56259
Entre Camino a Santa Martha y Camino a Tenochtitlan
Tel: (595) 59 21 08 13

■KRISPY KREME URBINA

Urbina No. 46-B. L-6-B MZ-VII Col. Parque Industrial Naucalpan
Municipio Naucalpan de Juárez, C.P.53489, Edo. De México
Tels: 53-01-09-56 y 53-01-50-16

■KRISPY KREME CUERNAVACA

Av. Teopanzolco No. 223 Local 2. Col. Vista Hermosa
C.P. 62290, Cuernavaca Morelos
Tel. (01-777) 318-71-41

■KRISPY KREME LIVERPOOL CUERNAVACA

Galerías Cuernavaca
Autopista México-Acapulco Km. 87.85 esquina Av. 50 metros s/n.
Col. Ricardo Flores Magón 5° Fracc. CP 62370. Cuernavaca, Morelos
Tel. 01 777 100 740

■KRISPY KREME GUADALAJARA UNICENTER

Av. Real Acueducto No. 160. Fracc. Real Acueducto
entre Av. Patria y Av. Acueducto, Zapopan, Jalisco
Tel: (33) 36 11 24 94

■KRISPY KREME GRAN PLAZA

Centro Comercial La Gran Plaza
Av. Vallarta No. 3959, Col. Don Bosco Vallarta
CP 45049, Zapopan, Jal.
Tel: (01 33) 36 21 15 12

■KRISPY KREME PLAZA ANDARES

Bld. Puerta de Hierro No. 4965, Fracc. Plaza Andares
CP 45116, Zapopan, Jal.
Tel: (01 33) 36 11 28 65

■KRISPY KREME LIVERPOOL PACHUCA

Camino Real de la Plata No. 100. Colonia Zona Plateada.
C.P. 42080. Pachuca, Hidalgo.
Tel: n/a

■KRISPY KREME LIVERPOOL PUEBLA

Liverpool de Plaza Angelópolis
Bld. Del Niño Poblano, No. 2510 Esq. Bld. Atlíxcayotl
Col. Concepción de la Cruz CP. 72190
Tel: n/a

■KRISPY KREME LIVERPOOL QUERÉTARO

Centro Comercial Galerías Querétaro
Av. 5 de Febrero Sur s/n. Colonia Virreyes
C.P. 76000. Querétaro, Qro.
Tel: (442) 19 6 18 00

■KRISPY KREME PLAZA DORADA PUEBLA

Plaza Dorada
Boulevard 5 de mayo No. 3126 Loc 27 E Col. Ladrillera de Benitez
C.P. 72530 Puebla, Puebla
Tel. (01 222) 237 56 91

■KRISPY KREME PUEBLA

Palmas Plaza
Av. Zeta del Cochero No. 403. Col. Reserva Territorial Atlíxcáyotl.
C.P.72810, San Andrés Cholula, Puebla
Tels. (01 22 22) 25 30 20

■KRISPY KREME SAN FRANCISCO PUEBLA

Plaza San Francisco
Arroyo de Xonaca No. 1006 Int. Local FK 01 área común Planta Baja.
Col. Barrio del Alto, C.P. 72000, Puebla, Puebla
Tel. (01 222) 232 74 89

RECOMENDACIONES / OPCIONES DE SOLUCIONES

1. La actual crisis presenta grandes retos para Krispy Kreme y en general para todas las empresas a nivel mundial. Al igual que la mayoría de las acciones que están realizando las empresas a nivel mundial, y con el objetivo de tener un respiro financiero, Krispy Kreme debe depurar la empresa de empleados a todo nivel que no tenga experiencia en crisis financieras.
2. Krispy Kreme debe realizar un exhaustivo estudio de mercado para determinar la nueva aceptación de los clientes hacia los productos y bajarlos. En el estudio de mercado se deben de analizar nuevas tendencias de consumo tales como tomar en cuenta las nuevas tendencias de los clientes hacia los productos bajos en calorías y procurar brindarles una alternativa de los mismos; en resumen serían los siguientes rubros:
 - a) Alimentos más buscados por los consumidores
 - b) Alimentos bajos en calorías
 - c) Sopas, ensaladas y sándwiches
 - d) Bebidas más buscadas

Como resultado de este estudio deben de desarrollar nuevos productos:

- a) Donas bajas en calorías
- b) Sopas, Sandwiches y ensaladas
- c) Desarrollar o impulsar su mercado de bebidas como el café

Se debe de analizar la competencia de estos nuevos productos.

3. Cambiar la forma tradicional de hacer publicidad de boca en boca y a través de la novedad; efectuar campañas publicitarias más agresivas para demostrar que la empresa se encuentra en cambio y de regreso al mercado de las donas. Para ello, se debe de invertir en una agencia publicitaria, para dar a conocer los cambios que se están dando en Krispy Kreme a favor de los consumidores.
4. Tanto la diversificación de los nuevos productos como la contratación de la agencia publicitaria, deben de implementarse inmediatamente para ganar nuevamente una posición en el mercado.

CONCLUSIONES

Krispy Kreme es un ejemplo claro de una empresa que tiene un buen producto, una buena aceptación y un final con un mal manejo de administración. Hemos visto y analizado, como esta empresa de donas se vio al igual que el monstruo empresarial Enron, envuelta en escándalos de corrupción financiera y maquillaje de números; esto para poder lograr un mayor valor de su acción dentro del mercado bursátil.

El crecimiento aparente que tuvo Krispy Kreme durante los primeros años fue menguado por la nueva visión de la administración de obtener cuantiosas ganancias y fue entonces cuando surge una caída estrepitosa de Krispy Kreme; malos manejos, avaricia desmedida de sus accionistas y una plena confianza de que el mercado de las donas es tan noble, que permitiría barbaries administrativas desmedidas, sin inversión en marketing y sin estrategias de expansión claramente definidas.

Esta nueva administración hizo que tuvieran un crecimiento basado en la aceptación incondicional del público e hizo que la empresa ofertara un crecimiento continuo bajo promesas de utilidades mínimas.

Desde el punto de vista financiero, el crecimiento de Krispy Kreme estuvo siempre relacionado al endeudamiento, es decir no podía crecer por sí misma, este endeudamiento a largo plazo le permitía contar con efectivo y tener unas utilidades atractivas en el mercado. Pero ya llegaría el momento de pagar la deuda y al no conocer las verdaderas cifras de sucursales y franquicias alrededor del mundo, se vio obligado a comenzar a cerrar tiendas en varios países, principalmente en Asia y Europa.

En ningún punto desde el año 2000, los directivos de Krispy Kreme realizaron un análisis para determinar cambios en el mercado; simplemente hacían estudios demográficos y abrían tiendas basadas en la cantidad de población resultante. El resultado fue lo que establezco en el párrafo anterior.

La actual crisis mundial, las tendencias de alimentos y las nuevas estrategias de marketing hacen que lo único que salve al gigante de las donas Krispy Kreme es el mercado latinoamericano que para no variar, en esta línea de negocio y como muchas otras, los latinos consumen enormes cantidades de productos como refrescos, donas papas y en general mucha comida denominada chatarra. Krispy Kreme debería despertar de su letargo, reaccionar agresivamente ante el embate de sus competidores y de la crisis y apoderarse del mercado de las donas en territorios donde cuenta con gran aceptación y que si observamos bien desde el punto de vista de marketing, no son los menos.

BIBLIOGRAFIA

1. **ADLER, CARLYE.** "WOULD YOU PAY \$2 MILLION FOR THIS FRANCHISE?," FORTUNE SMALL BUSINESS, APRIL 30, 2002.
2. **BALLOU RONALD H.,** "LOGÍSTICA, ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO", EDIT. PRENTICE HALL, 2004.
3. **BARNES, R.** "HOLES IN THE DOUGHNUT COMPANY; THE SUGAR-COATED HIGH OF". SAN ANTONIO EXPRESS-NEWS, BUSINESS EXPRESS, DECEMBER 11, 2004.
4. **BRANDWEEK.** V43. P9 RETRIEVED ON JANUARY 21,2005
5. **BUDZICK, JAMIE.** "AHH, THE SWEET LIFE". SNACK FOOD & WHOLESALE BAKERY JOURNAL. DECEMBER, 2003. V90.P13.
6. **CINNABON HOMEPAGE** "THE CINNABON STORY".
[HTTP://WWW.CINNABON.COM](http://www.cinnabon.com)
7. **DISMER ELLIOT G.,** "ANTITRUST FOR BUSINESS", ED. FEDERAL LEGAL PUBLICATIONS INC. 1989.
8. **WWW.DUNKINDONUTS.COM**
9. **FISHMAN, CHARLES.** "THE KING OF KREME," FAST COMPANY, OCTOBER 1999.
10. **HTTP://WWW.GRUPOAXO.COM**
11. **HERNÁNDEZ SAMPEIRO ROBERTO,** "METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, EDIT. MC GRAW HILL, 1998.
12. **HILL CHARLES W.L.** "INTERNATIONAL BUSINESS; COMPETING IN THE GLOBAL MARKET PLACE, ED. MC GRAW HILL, 1999.
13. **KOTLER PHILLIP,** "DIRECCIÓN DE MARKETING", EDIT. PRENTICE HALL, 2001.
14. **KRISPY KREME HOMEPAGE,** CORPORATE FACT SHEET,
[HTTP://WWW.KRISPYKREME.COM.](http://www.krispykreme.com)
15. **KRISPY KREME HOMEPAGE,** COMPANY HISTORY,
[HTTP://WWW.KRISPYKREME.COM.](http://www.krispykreme.com)
16. **KRISPY KREME** 2007 ANNUAL REPORT, 2007.
17. **KRISPY KREME** WORD-OF-MOUTH TACTICS. OCTOBER 21, 2002.

18. **KRISPY KREME ANNOUNCES STORE.** OCTOBER 31, 2002. PR NEWS.
19. **LAMARS DONUTS NEWS.** [HTTP://WWW.LAMARS.COM](http://www.lamars.com) OCTOBER 25, 2002.
20. **MC CARTHY JEROME E.,** “MARKETING UN ENFOQUE GLOBAL”, EDIT. MC GRAW HILL, 2000.
21. **MILLER, BETH.** “THE NEW DOUGHNUT DYNAMIC”. ST. LOUIS BUSINESS JOURNAL. APRIL 27, 2001. V21. P10. RETRIEVED ON JANUARY 1, 2005.
22. **WWW.MONEYCENTRAL.COM** RETRIEVED ON JANUARY 18,2005
23. **PORTER MICHAEL E.** “COMPETITIVE STRATEGY: TECHNIQUES FOR ANALYZING INDUSTRIES AND COMPETITORS”, 1980.
24. **PRESCOTT, HEIDI.** “THE WAIT IS OVER: FAN SETS ENDURANCE RECORD AS KRISPY KREME OPENS,” SOUTH BEND TRIBUNE, OCTOBER 29, 2003.
25. **WWW.PRNEWSWIRE.COM.** RETRIEVED ON JANUARY 22, 2005.
26. **HTTP://WWW.RIMAG.COM** “RESTAURANTS & INSTITUTIONS, CHOICE IN CHAINS”. RETRIEVED ON JANUARY 11,2005
27. **ROBBINS STEPHEN P.** “ADMINISTRACIÓN”, ED. PRENTICE HALL, 1999.
28. **ROSEN BLOOM ARTHUR H.,** “INTERNATIONAL MERGER AND ACQUISITIONS, JOINT VENTURES AND BEYOND, DOING THE DEAL”, EDIT. JON WILEY & SONS Inc. 1998.
29. **SUN TZU** “EL ARTE DE LA GUERRA”, EDICIONES COYOACÁN S.A. DE C.V. 1996.
30. **THOMPSON A.** “MANAGEMENT, BUSINESS ENTERPRISE” MC GRAW-HILL/IRWIN 2004.
31. **WILSON PATRICK** ”FAVORITE DOUGHNUT/COOKIE/COFFEE CHAINS, 2000”. MARCH 1, 2001.